



UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUÍZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
Nº 80416 ‘JAVIER HERAUD PÉREZ’, DISTRITO DE
PACANGA, PROVINCIA DE CHEPÉN 2015”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORES

Br. Mario Enrique Olaya Ahumada

Br. Juan Carlos Quintanilla Flores

ASESOR

Dr. Julio César Sevilla Exebio

LAMBAYEQUE – PERÚ

2015

TESIS

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA
CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
Nº 80416 “JAVIER HERAUD PÉREZ”, DISTRITO DE
PACANGA, PROVINCIA DE CHEPÉN, 2015”**

Br. Mario Enrique Olaya Ahumada

AUTOR

Br. Juan Carlos Quintanilla Flores

AUTOR

Dr. JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO

ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” para obtener Grado de: MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta

PRESIDENTE

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez

SECRETARIO

M. Sc. Carlos S. Reyes Aponte

VOCAL

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre y a mi adorada madre por el amor y valores que me inculcaron.

A mi esposa y a mis adoradas hijas por la comprensión, confianza y apoyo en esta carrera interminable por alcanzar mis metas y mis sueños.

Juan Carlos

A mi esposa y a mis hijos, por su apoyo y comprensión en esta noble y sacrificada labor de educar.

Mario Enrique

AGRADECIMIENTO

A los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa “Javier Heraud Pérez” que participaron de esta investigación.

A nuestro asesor el Dr. Julio César Sevilla Exebio, que con su dedicación y esfuerzo nos orientó acertadamente en la realización de la presente investigación.

Finalmente a nuestras familias, amigos y compañeros de estudio que en todo momento nos brindaron su apoyo.

Los autores

ÍNDICE

	Pág.
HOJA DE REVISIÓN	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vii
SUMARY	ix
INTRODUCCIÓN	11

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

REALIDAD DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1.1. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN	17
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO-TENDENCIAL DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN	26
1.3. LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA I. E. N° 80416 “JHP”	30
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.2. BASES TEÓRICAS	38
2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional según Bernard Bass	38
2.2.2. Teoría del liderazgo transformacional según Kennet Leithwood	39
2.2.3. Teoría Situacional o Contingencial	40
2.2.4. Características del liderazgo transformacional	42
2.2.5. Calidad de la gestión educativa	47

2.2.6. Teoría de la Gestión de Rensis Likert	49
2.2.7. Proceso de evaluación de la calidad educativa	50
2.2.8. Liderazgo transformacional para la calidad de la gestión	55
2.3. Definición de términos básicos	59

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Presentación y análisis de resultados-docentes	63
3.2. Presentación y análisis de resultados-estudiantes	67
3.3. Programa de liderazgo transformacional	74

CONCLUSIONES	82
---------------------	----

RECOMENDACIONES	83
------------------------	----

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	84
---------------------------------	----

ANEXOS:

A- 1 : ENCUESTA PARA EL PERSONAL DOCENTE	
A-2 : ESCALA DE ACTITUDES	
A-3 : EVIDENCIA FOTOGRÁFICA	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación social educativa, tiene como propósito, diseñar un Programa de Liderazgo Transformacional para el mejoramiento de la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”

El **problema** se evidencia en la deficiente calidad de la gestión en la I.E. N° 80416 del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, región La Libertad; lo cual se manifiesta principalmente en deficiente organización, la escasa motivación, baja identidad institucional y escasa integración del personal que no permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Consecuentemente, **el Objetivo** ha sido diseñar un programa de liderazgo transformacional para superar los problemas de la calidad de la gestión institucional en esta institución educativa.

De acuerdo a la intencionalidad de la investigación se adoptó el modelo cuantitativo, el **tipo de investigación aplicada con propuesta**. Se trabajó con una **muestra** de 17 personas, de entre docentes (Nivel Primario y secundario), un Director, dos administrativos y un auxiliar de educación de la entidad citada con la que se operativizó los instrumentos de investigación. Después de aplicar la propuesta, se sometió al análisis e interpretación de los datos, para finalmente elaborar las conclusiones acerca de la investigación realizada.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, calidad de la gestión.

Los autores

SUMMARY

This social work educational research aims to design a Transformational Leadership Program to improve the quality of management in the Educational Institution No. 80416 "Javier Perez Heraud"

The quality of educational management, can be seen from an institutional accreditation process and for this the quality assessment is presented in four dimensions namely: Strategic management, academic, support services, impact results, all in educational institutions they are related to the human environment and influences directly the satisfaction, corporate identity, and integration of staff; therefore, productivity and corporate goals. That is why there is a need to analyze in order to know their weaknesses and their strengths to improve and strengthen them.

For these reasons, the problem is evident in the quality of management of the IE No. 80416 Pacanga district, Chepén Province, La Libertad region; problems manifest mainly in poor organization, poor motivation, low institutional identity and poor integration of personnel do not permit compliance with corporate goals.

Consequently, the objective has been to design a program of transformational leadership to overcome the problems of the quality of corporate governance in this educational institution.

According to the intent of the research qualitative research type and level of action research it was adopted. We worked with a sample of 17 persons, including teachers (primary and secondary), a director, two administrative and auxiliary education agency cited the instruments operationalized research. Analysis and presentation of data to finally draw conclusions about the investigation was then subjected.

Keywords: Transformational leadership, quality of management.

The authors

INTRODUCCIÓN

La investigación surge ante la necesidad de buscar la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL Chepén y esto porque algunos de los actuales directores no cumplen sus funciones como responsables de dichas instituciones; es decir no asumen el rol protagónico de gestión que le corresponde.

La educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante orientarla hacia la calidad, a la alta productividad y a un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

La calidad educativa en los diversos niveles del sistema educativo y es la instancia fundamental donde se va a materializar las políticas educativas del estado, las políticas de gobierno y las políticas sectoriales.

Pero la dinámica o inercia de las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobre todo, la capacidad de gestión del equipo directivo y esto depende de la capacidad de liderazgo de los directores de las instituciones educativas, que implica el gestor y promotor de la productividad, eficiencia y eficacia.

Esta investigación titulada “Liderazgo transformacional para mejorar la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” de Huaca Blanca Baja, distrito y Provincia de Chepén, Región La Libertad”, busca reconocer el nivel de gestión institucional y como a través de la puesta en acción de un programa de liderazgo transformacional se mejora positivamente.

¿Qué es lo que se busca lograr con este trabajo de investigación? Lo primero que se quiere cambiar es la actitud de en el directivo y en los docentes responsables de llevar a cabo la gestión institucional, que asuman responsablemente su trabajo con un liderazgo que transforme la gestión.

En este sentido, no se cumple con lo señalado en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN), específicamente con el objetivo estratégico 4. Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad. Resultado 1: Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía Una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación intersectorial y participación.

Asimismo, una gestión informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias, como tampoco se atendía a la política 12. Cambiar el actual modelo de gestión pública de la educación basándola en procedimientos democráticos y en el planeamiento, promoción, monitoreo y evaluación de políticas estratégicas nacionales, la política 14. Fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados y la política 15. Fortalecer una participación social responsable y de calidad en la formulación, gestión y vigilancia de las políticas y proyectos educativos.

Del mismo modo, se venía desatendiendo uno de los principios de la educación señalados en la Ley N° 28044, Ley General de Educación,

Artículo 8, literal d). La calidad, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

Con todo ello se estaba descuidando el logro de la visión institucional al no cumplir con la misión institucional señalada en el Proyecto Institucional (PEI).

Por lo tanto el **problema científico** de esta investigación es que se observa una escasa calidad de gestión en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, lo cual se manifiesta en las siguientes dificultades: la falta de liderazgo que oriente y organice una planificación idónea de las acciones de gestión procurando mejorar el servicio educativo que se oferta para los niveles educativos de Primaria y secundaria.

A partir del análisis de esta problemática y con el propósito de mejorar la calidad de la gestión, se decidió diseñar, elaborar y aplicar un Programa de Liderazgo Transformacional que involucró una serie de actividades y que permitió mejorar la calidad de la gestión institucional.

Se precisó como **objeto de estudio** el proceso de gestión institucional, en la Institución Educativa N° 80416, “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.

El **objetivo general** fue diseñar, elaborar y aplicar un Programa de Liderazgo Transformacional (PLT) para mejorar la Calidad de la Gestión de la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.

Los **objetivos específicos** son:

- Identificar el nivel de la calidad de la gestión institucional en la institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.
- Elaborar un programa de liderazgo transformacional para mejorar la calidad de la gestión en la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad
- Aplicar un Programa de Liderazgo Transformacional para mejorar la calidad de la gestión.
- Contrastar los resultados del pre y post test.

El **campo de acción** es el Liderazgo Transformacional en la mejora de la calidad de la gestión en la IE. N° 80416 “Javier Heraud Pérez, del Distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.

La investigación resalta su **importancia** porque permitió demostrar la influencia de un programa de Liderazgo Transformacional en la calidad de la gestión institucional y ello puede encaminar al proceso de acreditación de la Institución Educativa.

Se abordó el trabajo guiado por **la hipótesis**: Si se diseña, elabora y aplica un Programa de Liderazgo Transformacional sustentado en la teoría situacional o contingencial de Robbins – Stephen (1999); Teoría de la Gestión de Rensis Likert y la Teoría del Liderazgo transformacional de Bernard Bass (2000) y de Kennet Leithwood (1994) como soporte fundamental, entonces se logrará mejorar la calidad de la Gestión en la

Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.

La población estuvo conformado por un total de 17 docentes y una muestra representativa de 80 estudiantes, cuyo pre test demostró que existe una apreciación muy desfavorable de la gestión institucional. La puesta en marcha de un Programa de Liderazgo Transformacional permitió que la apreciación de la gestión institucional se ubique entre favorable y muy favorable.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos:

En el Capítulo I: Contiene el análisis de la problemática relacionado a la calidad de la gestión institucional.

En el Capítulo II: Se refiere a la parte teórico referida a las teorías del Liderazgo Transformacional y a las teorías de la calidad de la gestión.

En el Capítulo III: Presenta los resultados de la investigación, propuesta y aplicación. También contiene conclusiones y sugerencias

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

REALIDAD DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

1.1. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN.

La Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” está ubicada en el caserío de Huaca Blanca Baja, distrito de Pacanga, provincia de Chepén, Región La Libertad, tiene como límites geográficos:

Por el Norte: Terreno de don Mariano Villegas y Roger Llatas.

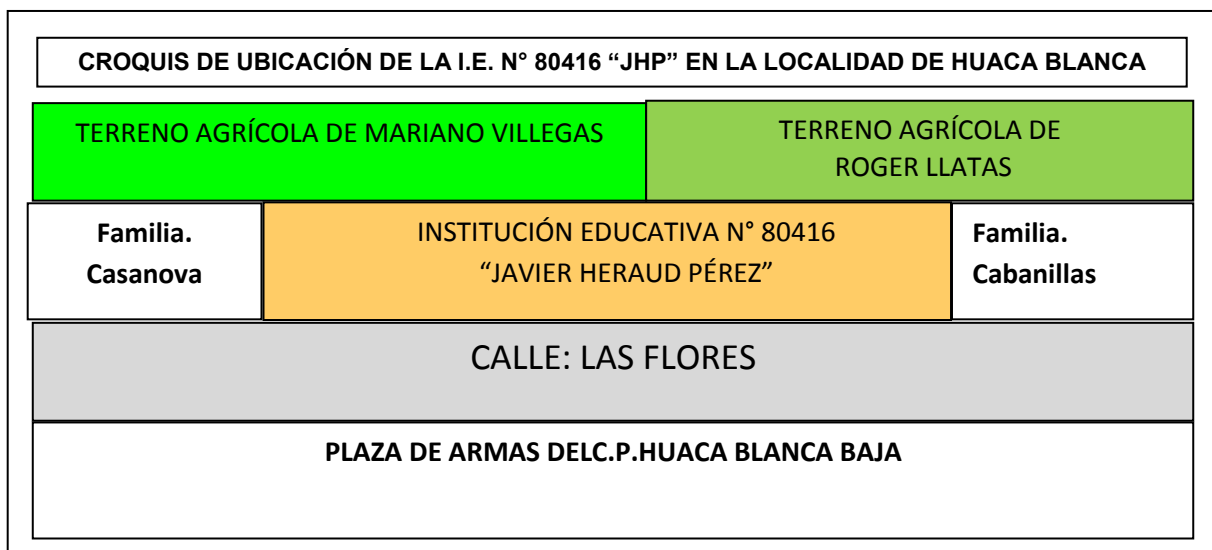
Por el Sur: Calle las flores.

El Este: Vivienda del señor Víctor Cabanillas.

Por el Oeste: Vivienda de la familia Casanova Tejada.

El siguiente croquis muestra la ubicación de la Institución Educativa en la comunidad.

Figura: 01



Las labores educativas en nuestra comunidad empezaron por los años 1940, construyendo una escuela con esteras y sin reconocimiento oficial, en la que trabajaban muchos docentes contratados por los padres de familia. Por el año 1960 se empieza la

gestión de una escuela pública, consiguiéndose el 30 de marzo de 1967, la expedición de la R.M.N°0927, oficializando la Escuela Primaria N° 2367, siendo su primera Directora la profesora Maximiliana Cruzado Ríos.

El terreno donde se construyó fue donado una parte por doña Absonia Portilla y posteriormente el señor Mariano Villegas López donó 200 m² más.

En 1972 se modifica el N° 2367, a 80416.

En 1988, El 18 de mayo por gestión del Director Carlos Neyra Sánchez, se amplía a Educación Secundaria mediante R.D.D. N° 001691.

En 1997, el 30 de mayo, mediante R.D. USE-CH. N° 00362, adopta el nombre de Colegio N° 80416 “Javier Heraud Pérez”/A1-P-EPSM, en homenaje a este gran luchador social y joven cultor de las letras en nuestra patria.

La población escolar actual es de 278 alumnos(as) de los cuales 126 son del Nivel Primario y 152 del Nivel Secundario.

Los integrantes de la comunidad educativa que conforma la I.E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez” son: Un Director, a cargo de los niveles de Primario y secundario, seis docentes para Educación Primaria, siete docentes para Educación Secundaria, dos administrativos, y un auxiliar de educación en el siguiente cuadro se muestra con mayor detalle:

TABLA : 01

Distribución de la población docente de la IE.N° 80416

Cargo	Cantidad	
	Primaria	Secundaria
Director designado	01	
Docentes nombrados	06	07
Personal Administrativo	01	01
Auxiliar de educación contratado	--	01
SUBTOTAL	08	09
TOTAL	17	

Fuente : CAP de La I.E. N° 80416

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 06.06.2015

Elaboración :

En la tabla 01, podemos apreciar que la Institución Educativa cuenta con un total de 1 Director, que a su vez pertenece al nivel primario, 13, docentes, 2 administrativos, 1 auxiliar de educación, en calidad de contratado para el nivel secundario.

Por su parte la población escolar total asciende a 267 alumnos entre hombres y mujeres, en cuanto a su condición socioeconómica es heterogénea, ubicada entre la clase baja y media. En el siguiente cuadro se muestra con mayor detalle.

TABLA: 02**Distribución de la población escolar de la I.E. N° 80416 “JHP”**

TURNO	GRADO	ALUMNOS SEGÚN GÉNERO		
		HOMBRES	MUJERES	SUB TOTAL
Mañana PRIMARIA	1°	14	12	26
	2°	15	10	25
	3°	13	11	24
	4°	11	12	23
	5°	17	10	27
	6°	12	17	29
				154
Tarde SECUNDARIA	1°	11	14	25
	2°	10	15	25
	3°	12	15	27
	4°	06	10	16
	5°	09	11	20
				113
TOTAL		130	137	267

Fuente : Nóminas de Matrícula de la I.E. N° 80416 “JHP”**Elaboración:****Mario Enrique Olaya Ahumada****Juan Carlos Quintanilla Flores****Fecha: 06. 06. 2015****Interpretación**

En la tabla 02, se aprecia que la Institución Educativa brinda los servicios educativos para dos niveles educativos, el Primario y el Secundario, sus colores que caracterizan y distinguen en la insignia

institucional (Gráfico N° 02) son el verde y el celeste, que alude a la esperanza y al progreso y el amarillo; significa la parte intelectual.

Figura: 02



Con respecto a la formación y capacitación de los docentes, los 13 profesores de ambos niveles reciben capacitaciones permanentes por parte de los organismos descentralizados del Ministerio de Educación en los últimos años.

En la Institución Educativa N° 80416, la Programación Curricular es elaborada por cada docente de aula y en función de los Programas Curriculares vigentes, de acuerdo al Diseño Curricular Nacional del año 2008 y a las Rutas de aprendizaje vigentes.

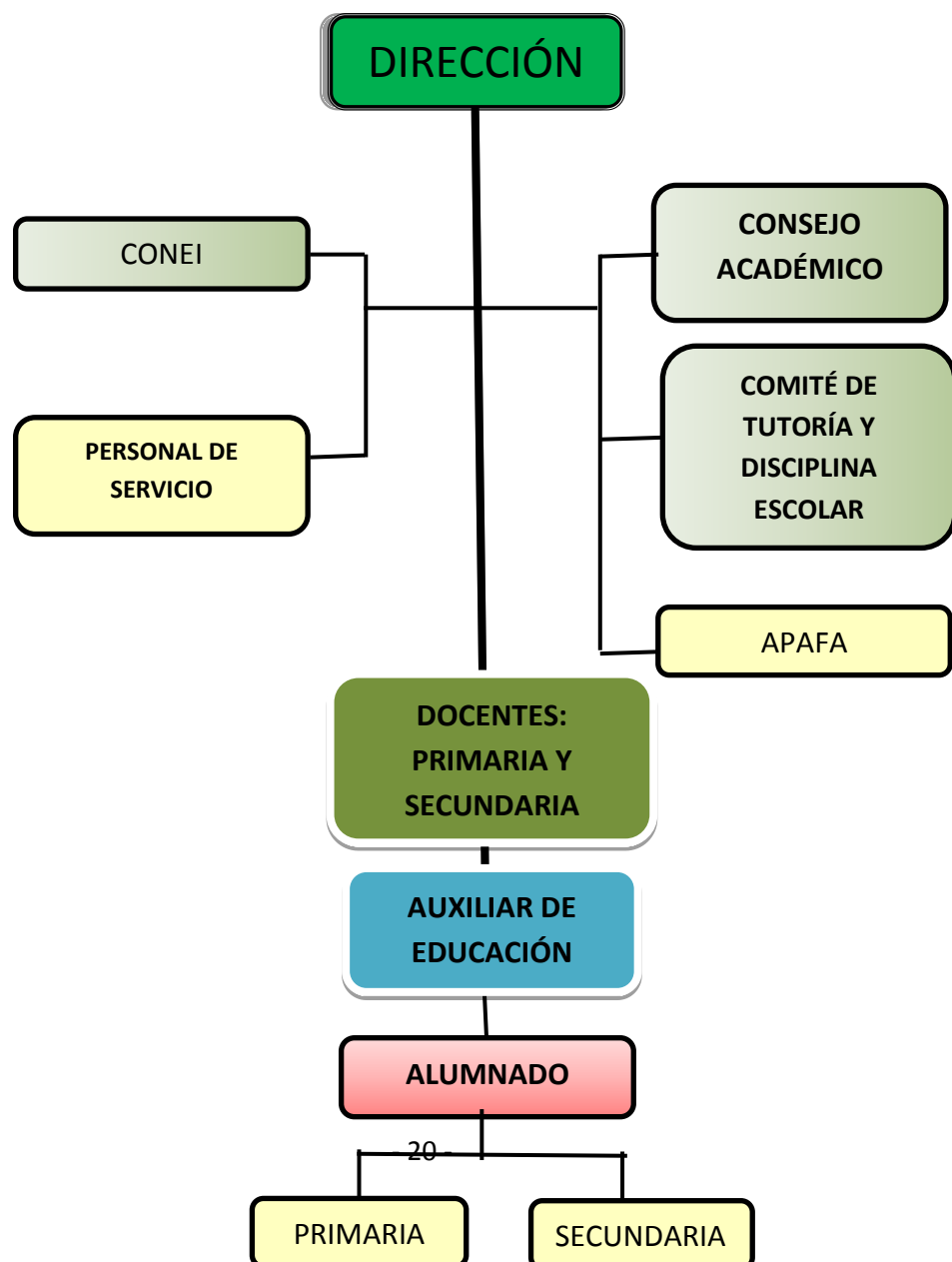
El material educativo que se utiliza para la enseñanza – aprendizaje es elaborado por el personal docente en coordinación con alumnos y padres de familia, en el nivel primario, por su parte los docentes del nivel secundario elaboran su material contando con el apoyo de sus estudiantes; se cuenta además con los kit de materiales, bibliotecas, etc.

En la Institución Educativa se cuenta con el apoyo de la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y de la Dirección.

La estructura organizativa de la institución educativa está representada por un organigrama de forma vertical, que expresa el estado crítico que afronta la gestión institucional, en lo referente a Calidad de Gestión Institucional.

Figura : 03

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80416 “JHP”**



En la Institución Educativa N° 80416, se dispone de aulas construidas con material noble desde el año 2014 (100% del total de la infraestructura), que representa a doce aulas amplias y adecuadas para la enseñanza aprendizaje, dos baterías de servicios higiénicos con diez inodoros en total, divididos en dos espacios para hombres y mujeres, ambiente para dirección, un aula contigua para sala de profesores, dos patios de recreación relativamente pequeño y un corredor que en ocasiones cumple la misma función.

La mayoría de los estudiantes residen en la misma localidad de Huaca Blanca Baja, otros provienen de lugares aledaños como Santa Victoria, Huaca Blanca Alta, el Algarrobal, Cataluña, en el siguiente cuadro se presenta un resumen de la procedencia del estudiantado.

Tabla : 03

Procedencia de la población escolar de la I.E N° 80416 “JHP”

NIVEL EDUCATIVO	LUGAR DE PROCEDENCIA					
	Huaca Blanca Baja	Huaca Blanca Alta	Santa Victoria	El Algarrobal	Cataluña	SUB TOTAL
Primaria	102	19	12	13	08	154
Secundaria	96	08	04	03	02	113
TOTAL	267 Alumnos					

Fuente : Fichas de Matrícula 2015 de la I.E. N° 80416 “JHP”

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 06.06.2015

Interpretación:

En la tabla 03, se puede apreciar que la población escolar para ambos niveles procede en su mayoría de la localidad, esto significa que la Institución Educativa justifica su presencia en dicha zona estratégica porque además alberga a estudiantes de otras localidades cercanas tal como se observa en el cuadro precedente.

La Asociación de Padres de Familia está conformada por 238 padres de familia aproximadamente, quienes pagan una cuota por derecho APAFA de 15 soles por año lectivo, la misma que no se hace efectiva en su totalidad, situación que empeora la crisis de la institución; además cuenta con el ingreso de un kiosco escolar.

El nivel de escolaridad de los padres de familia es de Primaria y Secundaria, son muy escasos los padres de familia que tienen estudios superiores, algunos cuentan con empleo seguro o son profesionales. Una cantidad considerable provienen de la serranía vecinas a Huaca Blanca Baja, como San Gregorio, Chamán, etc., cuyos ingresos son mínimos, los mismos que se dedican a labores domésticas, agricultura, comercio y empleos temporales.

TABLA: 04

Grado de escolaridad de los padres de familia de IE. N° 80416 “JHP”

TOTAL DE PADRES DE FAMILIA POR NIVEL EDUCATIVO	GRADO DE ESCOLARIDAD				SUB TOTAL
	ANALFABETOS	PRIMARIA	SECUNDARIA	SUPERIOR	
PRIMARIA	12	46	60	20	138
SECUNDARIA	08	10	65	17	100
TOTAL	20	56	125	37	238

Fuente : Fichas de Matrícula 2015 de la I.E. N° 80416 “J.H.P”

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 06.06.2015

Interpretación:

De acuerdo al cuadro que precede tenemos que en el Nivel Primario, 12 padres son analfabetos, 46 de ellos cuentan solo con Educación Primaria, 60 tiene estudios secundarios completos y solo 20 de ellos cuentan con estudios superiores.

En el Nivel Secundario, se tiene que 08 padres de familia son analfabetos, 10 de ellos tienen solo estudios primarios, 65 solo cuentan con estudios secundarios y 17 de ellos cuentan con estudios superiores.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO-TENDENCIAL DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN

Cuando se habla de la escuela, suelen surgir las analogías con las empresas. Sin embargo, esas analogías se discuten. Las escuelas no son empresas. Los niños no son productos. Por regla general, los educadores no consiguen beneficios. No obstante, las escuelas y las empresas no son absolutamente diferentes. Los grandes institutos de secundaria, en particular, comparten bastantes características importantes con las empresas: gran cantidad de personal, jerarquías de mando bien delineadas, divisiones de responsabilidad especializadas, demarcación de tareas y papeles, y problemas para conseguir coherencia y coordinación. Cuando el mundo empresarial entra en crisis importantes y sufre transiciones profundas, las organizaciones de servicios humanitarios, como los hospitales y las escuelas, deben prestar mucha atención, porque pronto las afectarán crisis semejantes.

Es difícil que algún observador del mundo social que le rodea no tenga conciencia de los enormes cambios que están produciéndose en el mundo empresarial. Reestructuraciones, reducciones de planillas, cambio de organización que están teniendo que afrontar muchas empresas y sus empleados. Los negocios quiebran. Las jerarquías de las organizaciones se hacen más uniformes y los estratos de la burocracia desaparecen.

El liderazgo y la forma de ejercerlo experimentan extraordinarias transformaciones. Cuando las estructuras tradicionales se consumen y aparecen otras nuevas, las pautas de cambio se celebran, a veces, con elogios a la potenciación personal o al aprendizaje y desarrollo de la organización. En otras ocasiones, las celebraciones no son sino el velado eufemismo del colapso de la empresa, de la crueldad gerencial o de la quiebra calculada. Dependiendo del punto de vista de valores de cada uno y, a veces, de la situación también, estas transformaciones de la vida de la empresa pueden ser heroicas u horrendas. En cualquier caso, su impacto en el mundo empresarial y más allá de él es formidable.

Los grandes cambios en la vida económica y de las organizaciones van acompañados por cambios igualmente profundos, con los que se interrelacionan, en la organización y el impacto del saber y de la información; en la expansión global del peligro ecológico, con la creciente conciencia pública de ese peligro; en la reconstrucción geopolítica del mapa global; en la restitución y reconstitución de las identidades nacionales y culturales, e incluso, en la redefinición y reestructuración de las identidades humanas (Human Selves).

Aunque, en cierto sentido, el cambio es ubicuo, el péndulo social siempre está oscilando y no hay nada nuevo bajo el sol, la yuxtaposición de estos cambios generalizados hace que sea más que un simple cambio de moda social.

Dado su papel en la preparación de las generaciones del futuro, las consecuencias de estos cambios son especialmente importantes para los profesores. Sin embargo, aunque las reverberaciones del cambio están empezando a dejarse sentir en el ámbito educativo, a menudo sólo se comprenden vagamente. En realidad, la bibliografía general sobre el cambio educativo lo ha tratado de forma más bien pobre.

La bibliografía sobre el cambio educativo está repleta de teorías y modos de ver lo que ha llegado a conocerse como el proceso de cambio. Tratando los aspectos más genéricos del cambio educativo, esta bibliografía nos ha ayudado a apreciar cómo se implementa el cambio, cómo las personas lo realizan por su cuenta y cómo persiste el cambio y, con el tiempo, se institucionaliza; sin embargo, con frecuencia, la atención intensiva y acumulativa dispensada al proceso de cambio ha llevado a lo que Robert Merton llamaba desplazamiento de metas.

Dicho desplazamiento se produce cuando nos quedamos tan fascinados por los medios con los que tratamos de alcanzar nuestras metas que aquéllos suplantán, en último extremo, a éstas. Los objetivos originales acaban pasándose por alto u olvidándose. A menudo, la preocupación por el proceso de cambio acaba así. Cuando los esfuerzos se canalizan hacia la implementación, las razones iniciales para efectuar el cambio pasan rápidamente a segundo plano.

En consecuencia, las personas afectadas se preguntan a menudo qué objeto tiene el cambio. No tienen claros sus orígenes, sus fines ni su relevancia para alcanzarlos. Aunque ahora nos encontramos con un impresionante discurso profesional sobre el proceso de cambio, nuestra atención al fin y al contexto del cambio y a los discursos mediante los que se interpreta y expresa, sale relativamente mal parada.

Las demandas y contingencias del mundo postmoderno, cada vez más complejo y acelerado, están afectando de forma creciente a profesores y escuelas.

Las escuelas y los profesores tratan de aplicar soluciones burocráticas de corte modernista: más sistemas, más jerarquías, más imposición del cambio, más de lo mismo. O se retiran con nostalgia a los mitos pre moderno de la comunidad, el consenso y la colaboración, en donde lo pequeño es hermoso y las amistades y la lealtad vinculan a los profesores y a otros en redes tupidas y protegidas de objetos y pertenencias comunes.

En muchos aspectos, las escuelas siguen siendo instituciones modernistas y, en algunos casos, incluso pre modernas, que se ven obligadas a operar en un complejo postmoderno. A medida que pasa el tiempo, la distancia entre el mundo de la escuela y el mundo exterior a la misma se hace cada vez más evidente. El carácter anacrónico de la escolarización es cada vez más transparente. Esta disparidad define gran parte de la crisis contemporánea de la escolarización y la enseñanza.

1.3. LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LA I.E. N° 80416 “JHP”

Si entendemos a la “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, entonces la gestión se define en función a las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica; y para ello es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será inútil. Estos procesos son los siguientes:

1.3.1. PLANIFICACIÓN.

Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas y proyectos.

1.3.2. ORGANIZACIÓN.

Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos y sistemas.

1.3.3. DIRECCIÓN.

Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

1.3.4. COORDINACIÓN.

Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.

1.3.5. CONTROL.

Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Todos estos procesos, en la Institución Educativa N° 80416 “, Javier Heraud Pérez”, estuvieron bajo la responsabilidad absoluta del Director, los integrantes de las comisiones de trabajo eran designadas exclusivamente por él, sin la participación mínima de la asamblea de docentes. Él asumía todos los procesos desde la planificación hasta el control, la delegación de función y la coordinación estaban ausentes y por ende la gestión no era de calidad.

1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Tipo de investigación : Cuantitativo

1.4.2. Nivel de investigación : Aplicativa

1.4.3. Métodos utilizados

Se utilizó el método científico de manera general y específicamente se emplearon los siguientes métodos:

A. Método descriptivo

Ha brindado la presentación descriptiva de los datos, con una explicación que permite evaluar las dimensiones que determinan las dificultades en calidad de la gestión institucional, lo que impide el cumplimiento de los objetivos estratégicos e identidad institucional.

B. Método estadístico

Permitió el procesamiento de la información recolectada en el trabajo de campo, en función de la cual se elaboran

los cuadros y gráficos estadísticos; además de ello se contrasta la hipótesis, entre otros aspectos.

1.4.4. Diseño de investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue el denominado “Diseño cuasi – experimental con pre y post test” el esquema es el siguiente:

Grupo de estudio	Pre test	Estímulo	Post test
G. Ex.	O ₁	X	O ₂

Donde:

O₁ y O₂: Pre y pos test aplicado al grupo de investigación único

X : Representa a la variable independiente aplicada

1.4.5. Técnicas de muestreo.

Los criterios para la selección de la muestra fueron determinados por los investigadores y se optó por el tipo de muestreo aleatorio simple, esto supone un procedimiento de selección informal, a partir de ella se hace inferencias sobre la población, la ventaja de esta muestra es que no se requiere de otra controlada elección de sujetos.

En lo que respecta a la muestra se ha trabajado con la totalidad de las unidades de análisis (población muestral), y estuvo conformada por un total de 17 trabajadores de los cuales 13 son docentes, dos, personal administrativos, un auxiliar de educación (contratado para el Nivel Secundario) y un Director, de la especialidad de Educación Primaria, que dirige la Institución Educativa y a una muestra representativa de 80 estudiantes.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Realizada la investigación bibliográfica, se resaltan las investigaciones de otros autores relacionados de manera directa e indirecta con las variables de la investigación que hemos llevado a cabo, estas investigaciones la detallamos a continuación, ordenándolas según autor y año:

➤ **Fernández (1992)**, En su trabajo realizado en Venezuela sobre **“Relación entre el Estudio Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altagracia de Orituco de la 3ª Etapa, Liderazgo y El Clima Organizacional de Dichas Instituciones”**, sostiene que: “la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas”. Se desprende de la conclusión, una situación por demás perjudicial; puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance de las metas propuestas.

➤ **Arévalo (1997)**, En su trabajo de grado sobre **“Influencia de la Acción Gerencial en la Función del Docente, en la Universidad de Carabobo, Venezuela”**, manifiesta que la acción de los directivos, se preocupa más por las actividades administrativas, que por la función educativa. Este cumplimiento a medias del rol gerencial del director, los convierte en funcionarios carentes de habilidades, para analizar variables contingenciales, que correspondan a situaciones específicas; en funcionarios carentes

de creatividad, para aplicar estrategias administrativas, que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

- **García (1997)** Realizó un importante trabajo de grado acerca de las **“Necesidades de Capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo”**, donde considera que se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial, que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se puede también inferir de este planteamiento, que además de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un gerente educativo, consiste en lograr influir en los demás, para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución educativa. Tal situación, requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma, que le lleve a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas, por medio de otras personas.

Por otro lado con respecto al estilo de liderazgo del director, encontramos investigaciones como las siguientes:

- **Calero, M. (1998)**, en su trabajo de grado en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, **“Hacia la Excelencia Educativa”**, en las

págs. 306 y 312, considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

Calero, también considera que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo y a su vez menciona que el estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar, puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas; para él, el liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión y que además incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Delgado, Kenneth (2002) en su tesis “**Educación Participativa**”. Pág. 21, sostiene que: la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas profesionalmente para administrar la dirección de las escuelas básicas. Se desprende de la conclusión, una situación por demás perjudicial; puesto que los gerentes educativos son los

encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, obtenga los objetivos y alcance de las metas propuestas; Señala que la tarea docente desde el punto de vista moderno o actual, se define como el planteamiento y organización de unas condiciones ambientales, que hagan posible un aprendizaje diversificado y por tanto una educación integral.

Esto quiere decir, que el rol del docente se hace cada vez más complejo, y sus funciones deben partir de un diagnóstico situacional, que les permita diseñar el plan del proceso educativo, de su organización y la toma de decisiones técnico-científicas para programar, guiar el aprendizaje, evaluar y alcanzar una muy buena calidad de la gestión en su respectiva Institución Educativa.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional según Bernard Bass.

La idea central en esta teoría, es el papel que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del Centro Educativo, para describir este tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “Transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood (2005, p. 63), la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. A continuación ambas conceptualizaciones.

Bass (2000), recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Según Bryman (2005, p. 236), el liderazgo transformacional “Se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización”.

Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea.

2.2.2. Teoría del liderazgo transformacional según Kennet Leithwood.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el “Liderazgo Instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “Esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de Liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo,

profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el “Liderazgo Instructivo”.

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años, para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

2.2.3. Teoría Situacional o Contingencial

Dentro de estas teorías, presentamos la de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), por considerarse más relevante y adecuado a nuestro tiempo. Al respecto Robbins, Stephen P. (1999) refiriéndose a esta teoría sostiene que:

“El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas”(8:358).

Como se puede apreciar, esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la **Madurez Laboral** y la **Madurez Psicológica** del subalterno. La Madurez Laboral, dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la Madurez Psicológica, evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

Basado en la madurez que manifiestan los subordinados, el líder que los dirige debe adecuar su estilo a dicha situación. Así puede orientar su atención y esfuerzo hacia las tareas que realizan o hacia las relaciones con y entre ellos. Significa que cuanto mayor sea la madurez, mayor debe ser el nivel de información a proporcionar y menor la asignación de tareas y viceversa; esto en razón a que debería posibilitarle tiempo necesario al subalterno maduro para que oriente sus energías al desarrollo cualitativo de sus trabajos, para que aporten ideas creativas y opiniones positivas para mejorar la calidad y eficiencia institucional.

Al contrario, al subalterno inmaduro mantenerlo permanentemente ocupado, antes que informado, para volcar sus energías en un mejor rendimiento.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo; a saber:

- **El Informativo:** aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación pero una gran orientación hacia la tarea.

- **El Persuasivo:** cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.
- **El Participativo:** cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez, la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.
- **El Delegatorio:** corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

2.2.4. Características del Liderazgo Transformacional

Las características del Liderazgo Transformacional del Director Educativo, juegan un papel importante dentro de las Instituciones Educativas, por cuanto desarrolla diferentes roles requiriendo de conocimientos necesarios para su desempeño profesional, estos conocimientos y habilidades son los elementos facultativos para el cargo, la cual, a medida que logre alcanzar los objetivos propuestos, su Liderazgo será efectivo y eficiente. Según Fernández (2007, p. 67), las características del Liderazgo Transformacional “están relacionados con los comportamientos productivos del director”, es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen

liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo.

De este modo, estas características están basadas en la convicción de poder hacer las cosas mejor hoy, que ayer, lo cual requiere esfuerzos continuos para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es, por tanto, la firme creencia del progreso institucional. Para el autor, en la actualidad existen tres (3) características que convergen para innovar las organizaciones inteligentes o productivas. Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la consolidación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje; aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y alcanzar mayores aspiraciones en la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales y alcanzar la calidad educativa deseada en las instituciones educativas. Para Royero (2006, p. 238), estas características son las que se describen a continuación:

A. Dominio personal.

Según Royero (2006, p. 38), el dominio personal “implica el verdadero aprendizaje, el generativo, capacita para hacer algo que antes no se podía, para percibir el mundo y la relación con él, para crear y lograr lo que el ser humano quiere”.

Asimismo, Louart (2005, p. 69), plantea, que el dominio personal se sustenta en base a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional y está relacionado con la capacidad de trabajar, esto es, el conjunto de

energías musculares, nerviosas y mentales, las cuales permite producir bienes y riquezas.

Para Marx (2005, p. 28), el dominio personal “encierra la fuerza de trabajo como el elemento activo de la producción, la que crea y pone en movimiento a los medios de producción”.

De lo expuesto se desprende que el dominio personal es dirigir esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados por quien dirige o gerencia de la institución.

B. Construcción de una visión compartida.

Para Lewin, citado por Romero, (2005, p. 157), los seres humanos “son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”.

En efecto, la construcción de una visión compartida, pueden reducir los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras; para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser

ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

C. Aprendizaje en equipo.

Según Rodríguez (2007, p. 45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo, que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender en los individuos”.

En síntesis, es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional; en definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

Bajo esta perspectiva, en el contexto educativo, los docentes valoran, según Albornoz (2007, p. 47), el aprendizaje en equipo. “Involucra el esfuerzo más que la habilidad, en otras palabras, mientras un miembro espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima) en el salón de clase se reconoce su esfuerzo”, se puede inferir que el liderazgo transformacional del director está relacionada con la habilidad y esfuerzo: el esfuerzo garantiza un

éxito y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia, esto se logra al obtener capacidad cognitiva en comunicación, permitiéndole al docente hacer una elaboración mental de las implicaciones educativas manejadas hasta alcanzar la eficacia.

Según Alles (2006, p. 90), el aprendizaje en equipo “es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad”.

De las diferentes definiciones sobre el aprendizaje en equipo, se puede expresar la considerada por Villegas (2006, p. 21): “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”, la cual es considerada como una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, además requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.

Para Martínez (2007, p. 305), el aprendizaje en equipo, es imprescindible en las organizaciones educativas, estableciendo ciertas predisposiciones en las relaciones de los integrantes, “promoviendo de esta manera un trabajo colectivo para la búsqueda de soluciones, de modo tal que favorezca, considerablemente, el proceso de toma de decisiones”, las cuales han demostrado según Chiavenato (2007, p. 39) que la dinámica interna de los grupos “proporciona mayor satisfacción, pues el grupo influye en el comportamiento individual y ayuda a encontrar soluciones de trabajo más eficaces que las individuales”.

Para ello es necesario, un liderazgo transformacional favorecedor de los procesos complejos de aprendizaje e integración de equipos pudiendo verse en peligro si no concurren en circunstancias favorables relacionadas tanto con la constitución del grupo en si como con las técnicas e instrumentos a utilizar.

2.2.5. Calidad de la gestión educativa.

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en la Institución Educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico; de esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En tal sentido, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por, procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Mientras que la administración educativa es el sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican toda la temática de la organización, conducción y dirección de la educación, la gestión de la

educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

Para lograr la ansiada calidad de la gestión educativa, se requiere que la Institución Educativa asuma lo siguiente:

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.
- Que los estudiantes, de todos los niveles, incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella y se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la Institución Educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educadores y orientadores.

Finalmente, la calidad de la gestión educativa depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de

innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras Instituciones Educativas.

También es factible considerar que la calidad de la gestión educativa pasa por un proceso de evaluación de la calidad educativa.

2.2.6. Teoría de la Gestión de Rensis Likert.

Sugiere que los estilos de liderazgo en la administración se dividen en cuatro (04) sistemas con sus extremos en el sistema UNO (autoritario) y el sistema CUATRO (participativo).

- **Sistema 01: Autoritario Explotador.** Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.
- **Sistema 02: Autoritario, pero Paternal.** Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.
- **Sistema 03: Consultivo con derecho a tener la última palabra.** Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información

ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

- **Sistema 04: Participativo y Democrático.** En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el CUATRO (04), las críticas a este sistema se fundamentan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

2.2.7. Proceso de evaluación de la calidad educativa.

Deming (1989), la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. El autor

indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos.

Para Juran (1993), la calidad se define como adecuación al uso; esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad).

Crosby (1987), la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

Reeves y Bednar (1994), no existe una definición universal y global de calidad sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia.
- Calidad como valor.
- Calidad como ajuste a las especificaciones.
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para

actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen en un futuro diferente y que sean capaces de conducir las comunidades educativas hacia dicha meta.

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación; pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica. (Casassus).

2.2.7.1. Evaluación de la calidad de la gestión.

Para alcanzar la calidad de la gestión, las II.EE deberán reflexionar sobre las metas educativas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograr las metas establecidas e implementar mecanismos institucionales que les permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso

de enseñanza-aprendizaje, para asegurar que todos sus estudiantes alcancen una formación integral. Es decir, requerirán mejorar la calidad de la gestión educativa.

Se entiende entonces a la gestión educativa como la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende.

Para evaluar la Calidad de la Gestión en la I. E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez” se utilizó una Escala de Evaluación de la Gestión Institucional (EEGI).

2.2.7.2. Dimensiones de la gestión educativa.

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan.

Estas dimensiones son las siguientes:

➤ **Institucional.** Se refiere a:

- Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores.
- Formas de relacionarse
- Normas explícitas e implícitas.

➤ **Administrativa.** Comprende:

- Manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.
- Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones

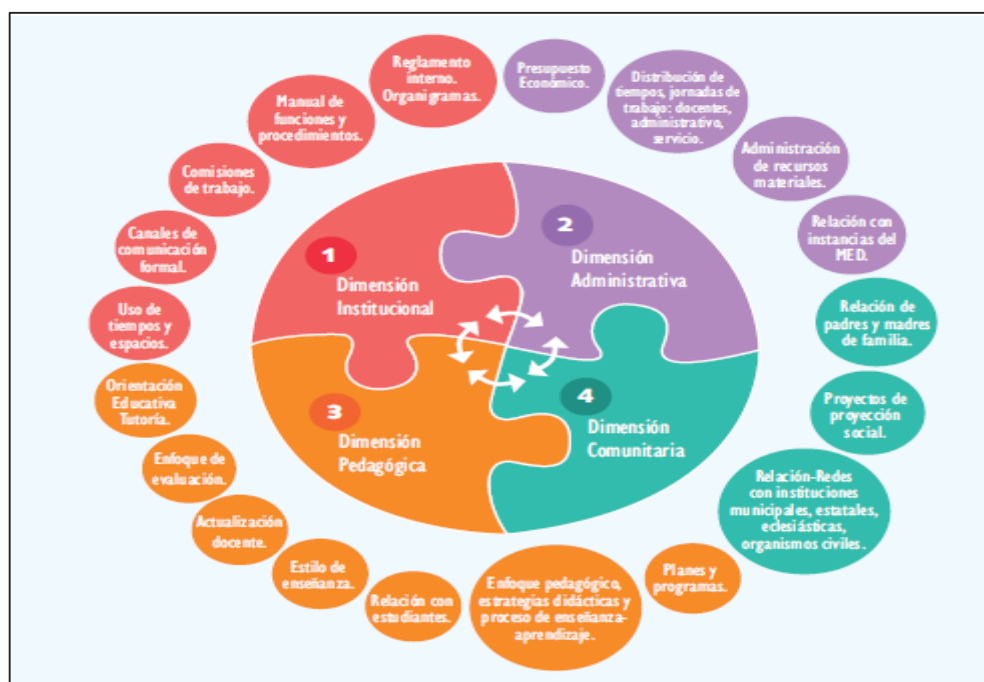
➤ **Pedagógica.** Implica a:

- Opciones educativas metodológicas
- Planificación, evaluación y certificación.
- Desarrollo de prácticas pedagógicas.
- Actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.

➤ **Comunitaria.** Corresponde lo siguiente:

- Respuesta a necesidades de la comunidad.
- Relaciones de la escuela con el entorno.
- Padres y madres de familia.
- Organizaciones de la localidad.
- Redes de apoyo

Gráficamente podemos apreciar la interrelación de las dimensiones de la Gestión Educativa.



2.2.8. Liderazgo Transformacional para la calidad de la gestión.

La conducción de los sistemas educativos y específicamente Instituciones de Educación Básica Regular, en áreas rurales como es la ubicación de la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”, en el marco de las prioridades estratégicas implica un enorme desafío para quienes tienen a su cargo distinto tipo de responsabilidades en la gestión.

La coyuntura es propicia para el cambio pero, a la vez, compleja e incierta. Es necesario, por un lado, completar la cobertura y garantizar el aprendizaje de los niños provenientes de los sectores sociales más desfavorecidos y, simultáneamente, iniciar el desarrollo de nuevas formas de organización y conducción de los sistemas educativos. Todo ello implica la necesidad de repensar el perfil profesional y las competencias y saberes del responsable de la gestión educativa.

Tradicionalmente, ser un buen docente era condición necesaria y suficiente para asumir responsabilidades de dirección o supervisión de establecimientos de enseñanza. Asimismo, tener una carrera política o un título académico en educación podían ser condiciones suficientes para ocupar puestos de alta responsabilidad en la conducción de todo o parte de un sistema educativo. Ello, que pudo haber sido válido en otros momentos del desarrollo social y educativo, resulta en el presente absolutamente insuficiente. Cada vez más resulta imprescindible desarrollar una nueva concepción de la gestión de los sistemas educativos.

El término que mejor contribuye a reconceptualizar y reconstruir las prácticas de la gestión educativa es el de pilotear, propuesto por **Jean Pierre Obin** (1984). Conducir, guiar y orientar un barco -por ejemplo- es pilotear una operación complejísima que requiere de competencias, saberes y de experiencia sobre el medio, las prácticas y los procedimientos.

Es también orientar y conducir la nave Desafíos de la educación: La transformación de los sistemas educativos a buen puerto. Pilotear, como afirma **Michel Garant** (1997:62) “consiste en guiar a la organización de manera tal que pueda desempeñar eficazmente su misión atendiendo los objetivos que le dan poder y que a su vez la encuadran socialmente”.

Pilotear, una organización y llevarla a re-encontrar su sentido y su finalidad requiere, antes que nada, nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten a señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias,

desarrollar negociaciones, elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación. Se requieren saberes de liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones. El arte del pilotaje reposa en saber ser, saber-hacer, saber-colaborar, saber-qué y cómo; y saber-cuándo y dónde.

En este contexto, el enfoque de las competencias **organizado en un Programa de Liderazgo Transformacional**, ofrece una respuesta innovadora, relacionada con los desafíos de la construcción de una “nueva profesionalidad” en la educación, profesionalidad que implica nuevos saberes de acción y de reflexión, que abran el desarrollo de nuevas identidades institucionales, percepciones y prácticas. El concepto de competencia, actualmente se entiende como un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales.

Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno, movilizando integralmente un saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos.

Otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de la formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas.

En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos.

La gestión educativa requiere principalmente de aquellas nuevas competencias que han sido denominadas propias de los trabajadores simbólicos. Se trata de un tipo de trabajo en el que han sido incluidos tanto los gestores de la educación y los educadores en general, junto con los diseñadores industriales, los ingenieros, los científicos e investigadores, los comunicadores sociales, los abogados, etc. Las tareas específicas de estas categorías de profesionales requieren permanentemente capacidades de reflexión, de creatividad, de decisión y de acción altamente profesionalizadas.

Todo ello se encuentra organizado en el Programa de Liderazgo Transformacional y se operativizó en cada sesión o taller respectivamente. (Ver anexo).

2.3. Definición de términos básicos.

- **Actitud.** Es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad.
- **Cultura.** Es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que son transmitidos de generación en generación.
- **Desarrollo organizacional.** Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.
- **Desempeño:** Se considera que el desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para realizar el trabajo. (Cammings & Schwab, 1985, p.61).
- **Diagnóstico.** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.
- **Eficacia.** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- **Eficiencia.** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.
- **Estructura.** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas,

procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.

- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Involucramiento.** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias"
- **La actitud laboral.** Es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.
- **Política.** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados.
- **Responsabilidad.** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

- **Satisfacción laboral.** Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- **Valores.** Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo".

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE DOCENTES.

El Órgano de Dirección de la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” tenía actitudes demasiado verticalistas y burocráticas, en el cumplimiento de las normas y documentos de gestión, no consideraba la participación de toda la comunidad educativa; así como, la misión, visión y los objetivos no se cumplían

Toda esa problemática cambio a partir de la puesta en ejecución del Programa de Liderazgo Transformacional, desde entonces docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia que pertenecen a la Institución Educativa N° 80416 “JHP” mejoró notablemente en su desempeño y la calidad de la gestión cambio notablemente. Esto se pudo comprobar a través de la administración de una encuesta de opinión a cada una de los integrantes que dirigen la referida institución educativa, esta información se puede apreciar en cada uno de los siguientes cuadros:

Tabla : 05

CONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS DOCENTES DE LA IE. N° 80416 SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	16	94%
NO	01	06%
TOTAL	17	100%

Fuente: OLAYA y QUINTANILLA. Encuesta a docentes: 17.03.16 y 13.10.16

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El cuadro nos muestra que en el Pre test, los docentes en su mayoría desconocían los instrumentos de Gestión, pero después de haber aplicado el Programa de Liderazgo Transformacional, la situación cambió notablemente,

como se muestra en el Post test, el 94% de los docentes, si conocen los instrumentos de gestión que cuenta su institución educativa, quedando un 6% que equivale a un (1) docente que refiere no conocer dichos instrumentos. En los datos se han considerado al personal administrativo, auxiliar de educación.

Tabla: 06

**PARTICIPACIÓN DE DOCENTES EN LA CONSTRUCCIÓN
DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN**

ALTERNATIVAS	f_i	%
SI	17	100
NO	---	---
TOTAL	17	100

Fuente : Encuesta aplicada a la muestra de docentes

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 14. 10.2016

Observación:

En la tabla 06 observamos que el 100% de los docentes encuestados reconocen que han participado en la construcción de los instrumentos de gestión.

TABLA: 07

**PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 80416 ACERCA
DEL LIDERAZGO QUE POSEE EL DIRECTOR**

ALTERNATIVA	f _i	%
DEMOCRÁTICO	15	88
AUTORITARIO	01	06
PERMISIVO	01	06
TOTAL	17	100

Fuente : Encuesta aplicada a la muestra de docentes

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 17. 03. 2016

Observación

En la tabla 07, se observa que el 88 % de los docentes encuestados manifiestan que el director posee un liderazgo democrático, el 06% y también para un 06 % manifiesta que el Director es permisivo.

TABLA: 08

**EXPRESIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 80416 SOBRE EL
MANEJO DE CONFLICTOS POR ARTE DEL DIRECTOR**

ALTERNATIVA	f_i	%
MUY BUENO	13	76
BUENO	03	18
REGULAR	01	06
TOTAL	17	100

Fuente :Encuesta aplicada a la muestra de docentes

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 14. 10. 2017

Interpretación:

En la tabla 08 observamos que el 76% de los docentes encuestados manifiestan que el director maneja muy bien los conflictos, para el 18% el manejo de los conflictos es muy bueno y para el 06% el manejo de conflictos sigue siendo regular.

TABLA : 09

PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 80416 SOBRE LA TOMA DE DECISIONES QUE REALIZA EL DIRECTOR (A)

ALTERNATIVA	f_i	%
MUY BUENO	12	70
BUENO	04	24
REGULAR	01	06
DEFICIENTE	---	----
TOTAL	17	100

Fuente : Encuesta aplicada a la muestra de docentes

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 14. 10. 2016

Observación

En la tabla 09 observamos que para el 70 % de los docentes encuestados el director toma muy buenas decisiones, para un 24% son buenas, mientras que para un 06 % manifiesta que son regulares.

TABLA: 10

**PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 80416 ACERCA
DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN**

ALTERNATIVA	f_i	%
MUY BUENO	11	65
BUENO	04	24
REGULAR	02	11
DEFICIENTE	--	---
TOTAL	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a la muestra de docentes

Elaboración

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 14. 10. 2016

Interpretación:

En la tabla 10 observamos que para el 65 % de los docentes encuestados manifiestan que la capacidad de gestión del director es muy buena, para el 24% es buena y para el 11% la gestión regular.

Esto lleva a pensar que el director, para cumplir con las nuevas funciones encargadas, tener éxito y vencer los desalientos, necesita algo más que buena suerte. Van a necesitar mucha dedicación, paciencia y comprensión, hasta que lleguen los buenos resultados.

El director que recibe nuevas responsabilidades, es decir, “tengo mucho trabajo y no me alcanza el tiempo”, como es el caso de nuestra institución educativa. Sin embargo, la experiencia le enseñará que si un director no tiene tiempo es porque no es eficiente, no sabe organizar o priorizar las tareas ni delegar responsabilidades. Puede ser señal de inexperiencia, pero también de incapacidad. No se dejen vencer por la tentación de sacrificar sus responsabilidades o descuidar a sus amigos, familiares y el estudio permanente, argumentando la falta de tiempo.

Independientemente de sus virtudes personales, el director es el depositario de un sinnúmero de expectativas, críticas, quejas y pedidos que se dirigen a él, simplemente porque es la cabeza visible de la institución.

El director debe saber comprender y filtrar los pedidos y quejas, para no pasar por alto los que son fundamentados, pero también para no caer en la angustia y el desgaste que deviene de intentar replicar a cada una de las críticas. Además, debe tener la solidez para sostener su ánimo a pesar que muchas veces sentirá que los profesores y los padres no los acompañan en sus iniciativas de cambio. Difícilmente se pueden administrar con serenidad y eficiencia todas estas tensiones, si es que el director no tiene la salud física y psicológica requerida para ese cargo.

3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, SEGÚN ESTUDIANTES.

También se administró una -escala de actitudes-, en dos momentos: uno antes de la aplicación del Programa de Liderazgo Transformacional y el otro al final del mismo, en los siguientes cuadros se muestran los resultados obtenidos. De este proceso también participaron una muestra representativa de estudiantes del nivel secundario y del sexto grado de del nivel primario.

TABLA: 11

RESULTADOS DEL PRE Y POST TEST DE LOS ESTUDIANTES

APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	ESCALA	RESULTADOS			
		PRE TEST		POST TEST	
		f _i	%	f _i	%
Muy Favorable	41 – 50	00	00	48	60%
Favorable	31 – 40	00	00	23	29%
Regular	21- 30	15	19%	09	11%
Desfavorable	11 – 20	25	31%	00	00
Muy Desfavorable	01 – 10	40	50%	00	00
£	-----	80	100%	80	100%

Fuente: Escala de actitudes

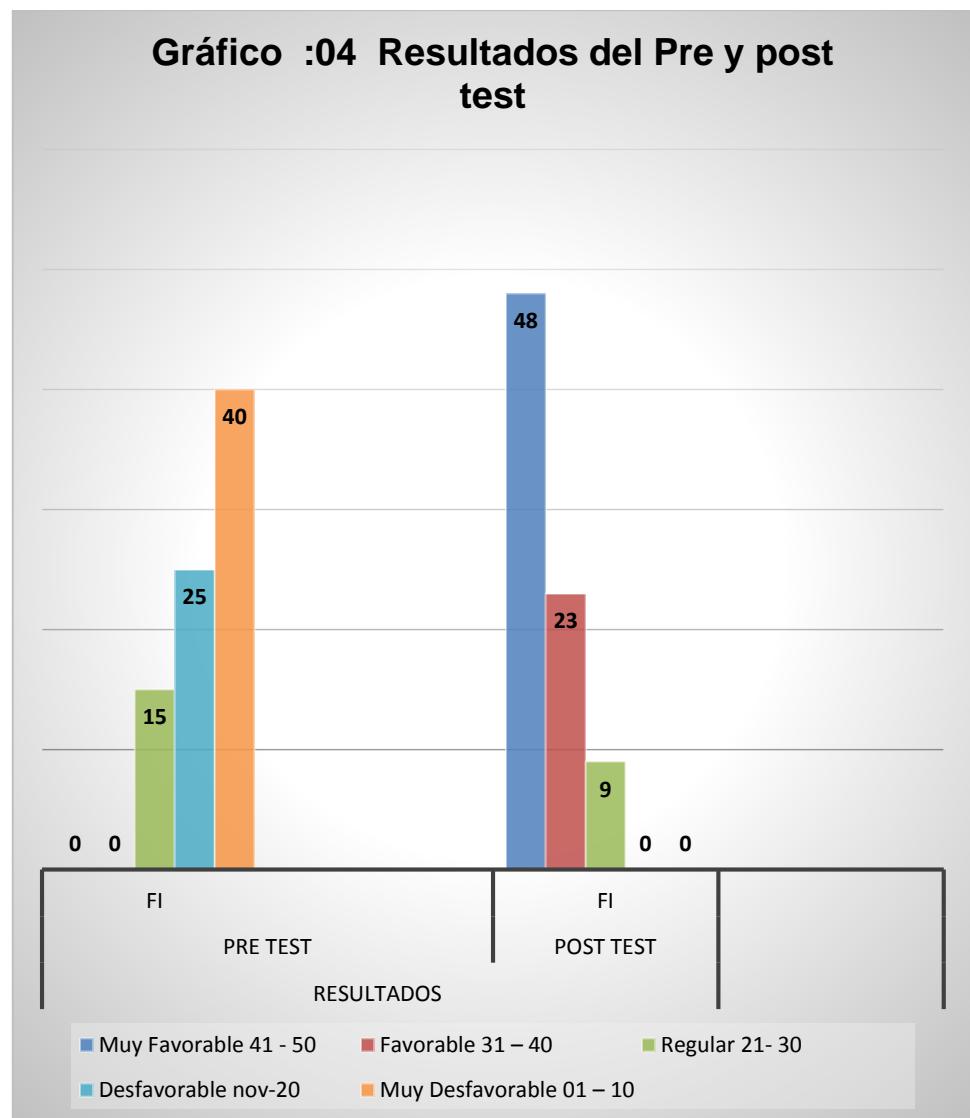
Elaboración:

Mario Enrique Olaya Ahumada

Fecha: 17. 03. 2016 (pre)

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 19. 10. 2016 (post)



Fuente: OLAYA y QUINTANILLA. Encuesta a estudiantes

Fecha: 17. 03. 2016 (pre)

Fecha: 19. 10. 2016 (post)

Interpretación:

Con respecto al **pre test**, tanto en la tabla 11 como el gráfico 04, se puede apreciar que se obtuvo aplicando una escala de actitudes (**Anexo: 01**), a una muestra representativa de estudiantes que equivale a **80 estudiantes** de los cuales **46** pertenecieron al nivel primario, específicamente del Quinto y Sexto grado, que equivale al 30% de 154 que son en total los estudiantes de éste nivel y **34**

estudiantes del nivel secundario que equivale también al 30% de 113 que son en total los estudiantes de este nivel.

De ello se puede apreciar que para el 19% equivalente a 15 estudiantes, la gestión de Calidad en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez”, se ubica en **regular o media**.

Para el 31%, equivalente a 25 estudiantes la gestión de calidad es **desfavorable**; del mismo para el 50%, equivalente a 40 estudiantes la gestión de calidad se ubica en **muy desfavorable**.

Finalmente ninguno de los participantes considera a la gestión de calidad en la escala **favorable** ni **Muy Favorable**.

Todo esto demuestro que la Gestión de la calidad Institucional de verdad necesitaba ser tratada con urgencia en la IE N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del Distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.

En lo que respecta al **post test** obtenida de los estudiantes, posterior a la ejecución del **Programa de Liderazgo Transformacional**, los resultados que se obtuvieron fueron **muy desfavorables**, un 60% equivalente a 48 estudiantes, **Favorable**, un 29% que equivale a la opinión de 23 estudiantes y sólo 09 estudiantes que representan al 11% siguen calificándola a la Gestión de Calidad de **Regular o media**.

Todo esto demuestra que el **Programa de Liderazgo Transformacional** ha mejorado notablemente la Gestión de la calidad en la IE N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del Distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, Región La Libertad.

TABLA: 12

A. CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA IE N° 80416-PACANGA-CHEPÉN, ANTES (PRE TEST) DE PARTICIPAR DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	Escala	Docentes		Directivos y Jerárquicos		Personal Administrativo		TOTAL	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Muy favorable	41 – 50	00	00	00	00	00	00	00	00
Favorable	31 – 40	00	00	00	00	00	00	00	00
Media	21 – 30	01	06	01	06	01	06	03	18
Desfavorable	11 - 20	08	47	00	00	01	06	09	53
Muy desfavorable	01 – 10	05	29	00	00	00	00	05	29
Σ	----	14	82	01	06	02	12	17	100

Fuente: Escala de actitudes.

Elaboración:

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 18. 10. 2016

Interpretación:

Como podemos apreciar en la tabla 13, del Pre Test referido a la percepción de la **Calidad de la Gestión** en la I.E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez” de Pacanga – Chapén, La Libertad, según la comunidad educativa donde, el 06% del ente docente manifestó que la gestión es regular, mientras que el 47% refirió que estaba por debajo de este nivel; es decir, que era desfavorable y un 29% expresa que la calidad de la gestión es muy desfavorable. De otro lado y el único directivo de la institución educativa, que equivale al 06% refiere que la calidad de la gestión institucional es regular.

En el estamento Personal Administrativo se tiene un 06% con una apreciación de regular, mientras que otro 06% la considera como desfavorable.

TABLA: 13

B. CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA IE N° 80416 DEL DISTRITO DE PACANGA-CHEPÉN, DESPUÉS DE PARTICIPAR DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (Post Test)

APRECIACIÓN : CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	Escala	Docentes		Directivos y Jerárquicos		Personal Administrativo		TOTAL	
		f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Muy favorable	41 - 50	08	47	00	00	01	06	09	53
Favorable	31 - 40	04	23	01	06	01	06	06	35
Media	21 - 30	02	12	00	00	00	00	02	12
Desfavorable	11 - 20	00	00	00	00	00	00	00	00
Muy desfavorable	01 - 10	00	00	00	00	00	00	00	00
Σ	----	14	82	01	06	02	12	17	100

Fuente: Escala de actitudes.

Elaboración:

Mario Enrique Olaya Ahumada

Juan Carlos Quintanilla Flores

Fecha: 18. 10. 2016

Interpretación

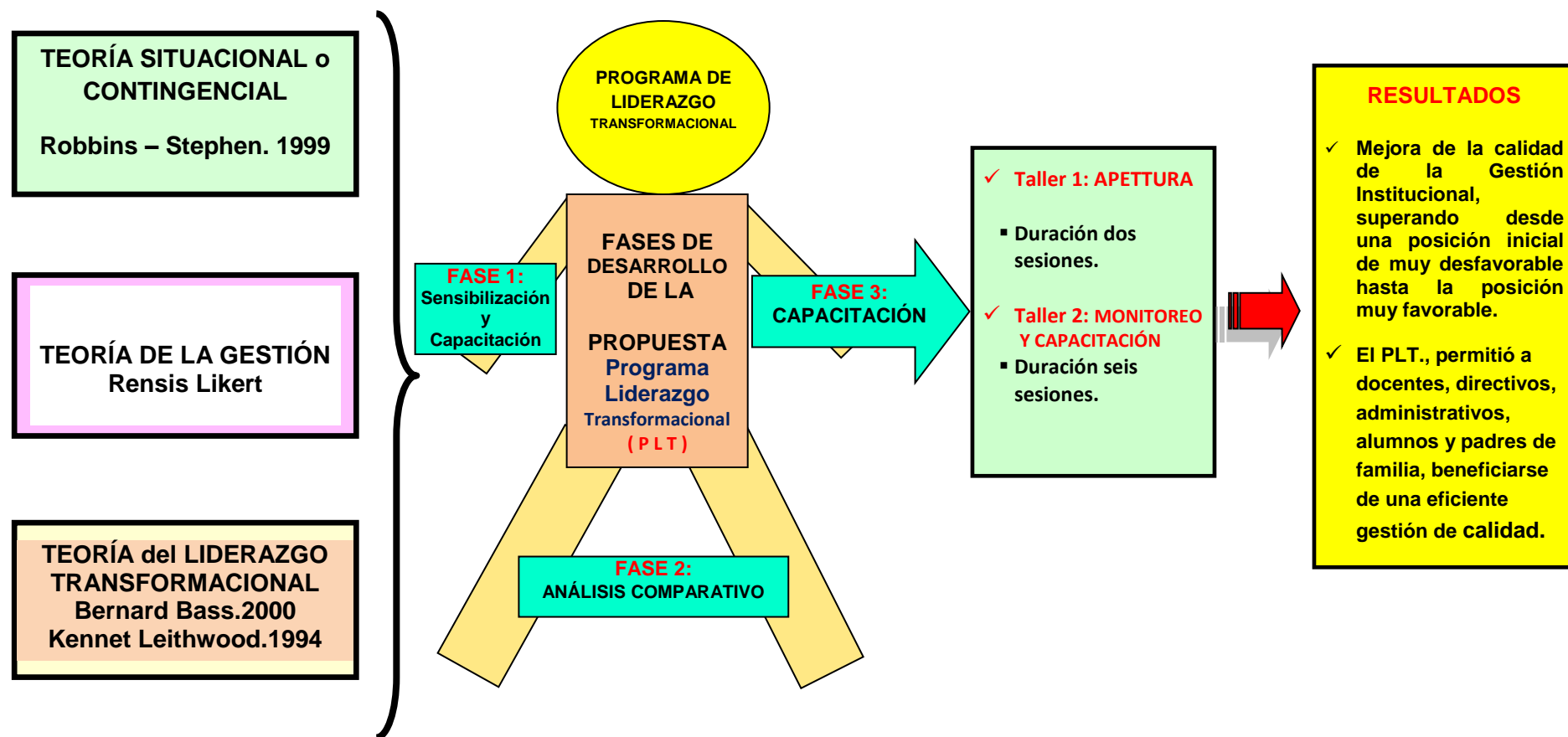
Como podemos apreciar en la tabla 14, del Post Test referido a la percepción de la **Calidad de la gestión** en la I. E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”, del Distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, según la comunidad

educativa, **DESPUES** de haber participado del **Programa de Liderazgo Transformacional**, se tiene que el 47 % del ente docente manifestó que la calidad de la gestión es **muy favorable**, mientras que el 23 % refirió que se encuentra en nivel **favorable**; y un 12% expresa que la calidad de la gestión es regular o **media**.

De otro lado y el único directivo de la institución educativa, que equivale al 06% refiere que la calidad de la gestión ahora se encuentra en un nivel **muy favorable**.

En el grupo de personal administrativo se tiene 06% considera ahora **muy favorable**, mientras que otro 06% considera que se encuentra en un nivel **favorable**.

3.3. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. N° 80416 “JAVIER HERAUD PÉREZ”



3.3.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DE LA PROPUESTA:

Se fundamenta en las siguientes propuestas teóricas de:

A. Liderazgo Transformacional de Bernard Bass. La idea central en esta teoría, es el papel que ha de desempeñar el director al momento de promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas del centro educativo, para describir este tipo de liderazgo se cuenta con dos grandes conceptualizaciones: mientras que autores como Burns (1978) o Bass (2000), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional”; desde el ámbito educativo, Leithwood (2005, p. 63), la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”.

B. Teoría de Liderazgo Transformacional de kennet leithwood.

Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

En este sentido Leithwood (1994) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

C. Teoría Situacional o Contingencial de Robbins y Stephen.

Dentro de estas teorías, presentamos la de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, citado por Alvarado Oyarce, Otoniel (2003), por considerarse más relevante y adecuado a nuestro tiempo. Al respecto ROBBINS, STEPHEN P. (1999) refiriéndose a esta teoría sostiene que:

“El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas” (8:358).

Como se puede apreciar esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la **madurez laboral** y la **madurez psicológica** del subalterno. La madurez laboral dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo, a saber:

- **El Informativo:** aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación pero una gran orientación a la tarea.
- **El Persuasivo:** cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.
- **El Participativo:** cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez, la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.
- **El Delegatorio:** corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

3.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA “PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

De acuerdo a la gráfica anterior, al haberse determinado una deficiente Gestión Institucional en la I.E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”, manifestado en una visión general del hecho con posiciones antagónicas entre las unidades institucionales, realidad que se puso de manifiesto en la Situación Histórico Contextual del Objeto de Estudio, en razón a ello se ha

decido planificar y ejecutar un **Programa de Liderazgo Transformacional** basada en las teorías contemporáneas de Gerencia estratégica.

La finalidad, obviamente, es lograr la Calidad de la gestión condicionado por políticas de estímulo y equidad para generar una auténtica conducta motivada.

3.3.2.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

a) Objetivo general

- Mejorar la calidad de la gestión de la IE N° 80416 “Javier Heraud Pérez”, enfatizando la motivación, la ponderación del buen trabajador y la organización en los procedimientos de desarrollo.

b) Objetivos específicos

- Incorporar acciones de motivación, de ponderación del buen trabajador y de organización en los ámbitos de gestión institucional de la I.E. N° 80416 “Javier Heraud Pérez”.
- Incorporar elementos de motivación, de ponderación del buen trabajador y de organización en las fases de desarrollo de la estrategia metodológica: sensibilización y caracterización.

**EL PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
PRESENTA TRES FASES SECUENCIALES Y COHERENTES:**

FASE 1.- Sensibilización y Caracterización.

FASE 2.- Análisis Comparativo.

FASE 3.- Capacitación.

3.3.2.2. FASES DE DESARROLLO DE LA PROPUESTA

➤ FASE 1. SENSIBILIZACIÓN Y CARACTERIZACIÓN.

En términos generales una propuesta es un conjunto de actividades, operaciones y criterios que dirigen los procesos educativos de la organización dedicada a la formación sistemática.

Es decir es el diseño de una organización educativa para encaminar, dirigir y concretar la propuesta pedagógica.

La necesidad de dar respuesta a los problemas que se suscitan en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén, debe contemplar un imperativo de cambio en el modelo de Gestión Institucional y éste puede ejecutarse siguiendo los postulados teóricos que propone un sistema participativo que implique la distribución de responsabilidades a los demás estamentos de la Institución Educativa.

Por ello la etapa de Sensibilización, implica buscar altos niveles de compromiso de cada uno de los individuos en sus respectivos roles y funciones institucionales; asimismo, supone generar una organización con confianza y conocimiento claro de los objetivos en conjunto.

➤ FASE 2. ANÁLISIS COMPARATIVO

La propuesta denominada “Programa de Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión de Calidad”, que se presenta determina incorporar en la gestión los siguientes tópicos, para su respectivo análisis y comparación.

- a) La Toma de decisiones.-** Con la delegación de responsabilidades y verificación continua de los resultados.
- b) Mejorar la comunicación.-** Con fines de que la información institucional sea fluida y de dominio general.
- c) Fortalecimiento del liderazgo.** Promoviendo el trabajo en equipo, resaltando la confianza mutua y ponderando las recompensas y estímulos a la buena función.

Por estas condiciones la propuesta planteada apuesta por la modernización y calidad de la gestión dinamiza los instrumentos de gestión, las estrategias y los recursos.

En esta misma orientación la propuesta se basa en los siguientes principios:

- a) De Autoridad y Jerarquía.** Estos principios comprenden el ejercicio de la autoridad y jerarquía sin entorpecer las competencias de ejecución propia de cada órgano. Asimismo la promoción del espíritu de tolerancia, comprensión y respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa. La toma de decisiones debe ser eficaz, oportuna, dinámica, responsable y comprometida en una determinada escala de valores tales como:

b) De Unidad y coordinación. Ello implica un trabajo coordinado, armonioso y colectivo entre los miembros de la comunidad educativa, (alumnos, docentes, directivos); así como canalizar el apoyo de entidades públicas y privadas en favor de la concreción efectiva de los objetivos estratégicos y metas del Proyecto Educativo Institucional.

c) De Transparencia y comunicación.- Lo que compromete al conocimiento y estricto cumplimiento de las normas establecidas en la institución educativa (Reglamento Institucional) bajo los lineamientos del Ministerio de Educación. La lealtad y la responsabilidad con el trabajo que se realiza debe ser una constante en el seno institucional.

d) De Especialización y desempeño. Para el proceso de distribución y buen desempeño de funciones se tomará en cuenta la especialización de cada miembro de la comunidad educativa. Asimismo, la actualización del cuerpo docente y administrativo debe ser permanente y obligatoria de acuerdo a las normas vigentes.

➤ **FASE 3. CAPACITACIÓN**

En lo que corresponde a esta fase, la propuesta implica el desarrollo de un conjunto de estrategias, para el éxito y estas estarán planteadas en función de:

a) La participación:

- Identificación con la institución

- Respeto y confianza entre los miembros de la institución educativa.
- Responsabilidad y solidaridad.
- Involucramiento como un eje fundamental de la gestión educativa.

b) La delegación de funciones:

- Asignación de tareas específicas con compartimiento de resultados.
- Legitimación de la autoridad y delegación de responsabilidades para obtener resultados.

c) La motivación:

- Compartimiento y valoración de los éxitos de los miembros de la organización.
- Estímulos para el óptimo rendimiento.

d) El monitoreo y evaluación:

- Verificación constante de los avances de la Propuestas “Liderazgo Transformacional” y replanteamiento de acciones y estrategias en caso de ser necesario.
- Definición de criterios para el asesoramiento y seguimiento de las actividades.
- Evaluación cualitativa y cuantitativa de la propuesta.

3.3.2.3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Son aquellas formulaciones más concretas que proporcionan herramientas para la intervención sobre grupos más reducidos dentro de las Instituciones Educativas. De hecho, muchas veces sería más apropiado denominarlas procedimientos y técnicas en lugar de estrategias.

En este orden, es necesario que los agentes internos (equipo directivo, profesores, administrativos y alumnado) y externos (equipos psicopedagógicos) lleguen a ser dinamizadores del cambio en la Institución Educativa, generando y animando iniciativas entre el profesorado, grupos de renovación pedagógica, servicios de apoyo escolar.

La eficacia de estas acciones internas puede disminuir si no van acompañadas de una serie de estrategias externas de intervención y de un conjunto de recursos necesarios para su implantación.

Aumentar la autonomía institucional, desarrollar una legislación que permita el trabajo colaborativo y la responsabilidad colectiva de director, los profesores y personal de servicio, proporcionar recursos (humanos, materiales).

3.3.2.4. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Por la naturaleza de la propuesta su nivel de ejecución de cada estrategia debe llevarse a cabo mediante un sistema de talleres. Estos talleres tienen como finalidad contribuir a que los directivos y docentes apliquen lo aprendido, trasladando coherentemente lo teórico a la práctica educativa.

A. TALLER DE APERTURA:

Denominación: MOTIVACIÓN

Duración: 02 sesiones

Tiempo: 90 minutos cada sesión

Temática a trabajar:

Constituye el paso inicial para conocer la propuesta con cada uno de sus componentes para lograr el involucramiento y asumir su ejecución. Además se busca que las que el grupo humano que forma parte de la institución educativa “se conozcan” e interactúen, a pesar que asumen cargos y funciones diferentes; fomentando la participación y de paso mejorando las relaciones humanas en la institución educativa.

Está a cargo de los docentes que asume el presente trabajo y el director quienes dan a conocer a los miembros los aspectos fundamentales de la propuesta. Posteriormente se formarán equipos y aplicando una dinámica, debatirían sobre lo presentado, induciendo conclusiones.

B. MONITOREO Y EVALUACIÓN:

Denominación: “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

Duración: 06 sesiones

Tiempo cada sesión: 90 minutos cada sesión

Temática a trabajar:

En los talleres siguientes se aborda la propuesta dimensionándola en una estructura temática. Los miembros de la Institución Educativa se reúnen en equipos de trabajo realizaran trabajo cooperativo donde se puntualice las metas y objetivos que ha de tener el “**Programa de Liderazgo Transformacional**” en el marco de la propuesta, en miras de brindar un servicio, de alta calidad, a los beneficiarios educativos.

CONCLUSIONES

- Se logró diseñar, elaborar y aplicar un Programa de Liderazgo Transformacional basado en la Teoría de Situacional o Contingencial de Paul Herrey – Kenneth Blanchard, Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass– A violo, y la Teoría de Rensis Likert, y con ello se obtuvo la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, provincia de Chepén, región La Libertad.
- Se implementó adecuadamente el Programa de Liderazgo Estratégico orientado a mejorar la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 80416 “Javier Heraud Pérez” del distrito de Pacanga, Provincia de Chepén”
- Se obtuvieron los resultados esperados en relación a la mejora de la calidad de la Gestión Institucional, superando desde una posición inicial de muy desfavorable hasta la posición muy favorable.
- El Programa de Liderazgo Transformacional permitió que el personal docente, directivo, administrativos, alumnos y padres de familia, logren beneficiarse de una eficiente gestión de calidad.

RECOMENDACIONES

- Qué los docentes utilicen el **Programa de Liderazgo Estratégico**, como herramienta para mejorar la calidad de la gestión en las instituciones educativas.
- Qué los docentes se involucren en las actividades académicas y Administrativas de la Institución Educativa para coadyuvar a la mejora de la calidad de la gestión de manera permanente.
- Que los docentes planifiquen sus unidades didácticas y las implementen con liderazgo estratégico y estrategias a fin de favorecer capacidades y actitudes, como el aprender a convivir, aprender a investigar y desarrollar su capacidad de autonomía.
- Fomentar la difusión de los resultados de la presente investigación a fin de comprometer a otras instituciones en la aplicación del Programa de Liderazgo Estratégico.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Ballón**, Julio. (1999). "Agresiones Interpersonales e Intrapersonales". Editorial Grijalbo S.A. México.
- Bazán**, V. (2000). Gestión Educativa. Gestión Estratégica de Órganos Intermedios, e Instituciones Educativas.
- Caldwell**, B. (2007). Dirigir la Escuela del Futuro. Universidad Alberto Hurtado, en Antofagasta, Santiago, Valparaíso-Viña del Mar.
- Chiavenato**, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Grall-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Chiavetano**, I. (1994). "Teoría clásica de la administración" en: Antología Básica E Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar.
- Cojal**, B.; Vereau, W. (2000). Gestión Educativa. Editorial FACHSE. UNPRG, Lambayeque-Perú.
- Cornejo**, M. (1990). Liderazgo de Excelencia. Novena Edición. Aristóteles 85, col. Polanco, México. Editorial Grad, S.A. de CV.
- De la Vega**, F. (2004). "Conflictos Bilaterales Familiares". Editorial Lumen, Argentina.
- Fischman**, D. (2005). El líder Transformador II. Primera Publicación. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Editorial Orbis ventures S.A.C. Lima - Perú.
- Ivancevich**, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S.; Crosby, P. (1996). Gestión, Calidad y Competitividad 1 y 2. Primera Edición. Colombia.
- Knickerbocker**, (1990). "Dirección y Concepción de un líder", Lecturas Selectas, Inglaterra.
- Ladrón de Guevara**, M. (2001) "Estudio de las Relaciones Humanas en la Sociedad". Tesis para optar el título de licenciatura de periodismo.

López, E. Introducción a la Teoría y la Práctica del Liderazgo Transformador.

Manes, J. Gestión Estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Ediciones Granica S.A. Argentina.

Owens, R. “Relaciones Interpersonales y Conducta Organizacional”, en: Antología Básica La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar.

Ríos, A.; Del Carpio, H.; Gonzáles, R.; Espinoza, S. Módulo IV Dirección Estratégica: Dirección Estratégica Educativa. UNPRG, Lambayeque-Perú.

Ríos, A. y otros. Dirección Estratégica, Módulo V. Lambayeque, Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú.

Robbins & Stephen, P. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México.

Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México, D.F.

Sueiro, E. (2001). Gestión Estratégica. Manual para líderes y promotores de organizaciones del desarrollo humano. Primera edición. Coordinadora Rural. Lima-Perú.

Rodríguez del Fierro, E. (1998). “Relaciones Humanas dentro del marco de la Organización Educativa”. Lima.

A N E X O S

Anexo: 01

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DOCENTE

Estimado docente:

Le solicitamos por favor responder a las siguientes interrogantes con la mayor veracidad posible:

1. **¿Conoce los instrumentos de gestión de su institución educativa?**
a) Si
b) No

2. **¿Qué tipo de liderazgo consideras que desempeña el Director (a) de tu Institución Educativa?**
a) Democrático
b) Autocrático
c) Permisivo

3. **¿Cómo consideras que maneja los conflictos el Director en tu Institución Educativa?**
a) Muy Bueno
b) Bueno
c) Regular

4. **¿Respecto a la toma de decisiones que realiza el Director de tu Institución Educativa?, la consideras como:**
a) Muy Buena
b) Buena
c) Regular
d) Deficiente

5. **¿Cómo considera la capacidad de Gestión que imparte el Director en tu Institución Educativa?**
a) Muy Buena
b) Buena
c) Regular
d) Deficiente

GRACIAS

ANEXO: 02

ESCALA DE ACTITUDES **(DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE, DIRECTIVO, ALUMNADO PESONAL DE SERVICIO)**

ITEM	CRITERIOS					
	MF	F	M	D	MD	Total
	5	4	3	2	1	
1. Se integra al grupo en forma natural.						
2. Demuestra respeto por la opinión de los demás.						
3. Se interesa por cambiar sus actitudes que crean conflicto.						
4. Asiste a reuniones con frecuencia.						
5. Se identifica con la institución.						
6. Es asertivo en su actuar.						
7. Propone alternativas para la integración del grupo.						
8. Participa activamente en actividades programadas.						
9. Se preocupa por mejorar las relaciones humanas.						
10. Es solidario/a con situaciones problemáticas ajenas.						
£	50	40	30	20	10	

ESCALA:

- **Muy Favorable** : 41 -50
- **Favorable** :31 – 40
- **Medio** : 21 – 30
- **Desfavorable** :11 – 20
- **Muy Desfavorable** : 01 - 10

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



**COMUNIDAD EDUCATIVA DESPUES DE PARTICIPAR
DEL TALLER DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
IE.Nº 80416 “Javier Heraud Pérez”**





ENTRADA NIVEL SECUNDARIO



INTERIOR DEL PABELLON DEL NIVEL SECUNDARIO



ENTRADA NIVEL PRIMARIO



INTERIOR DEL PABELLON DEL NIVEL PRIMARIO